

A long-exposure photograph of a city street at night, showing vibrant light trails from cars and streetlights in shades of blue, red, orange, and yellow. The foreground is a dark, paved sidewalk.

**DEC**

Asociación para el  
Desarrollo de la  
Experiencia de Cliente

**BCG**

# Reinventarse: el gran reto de la Experiencia de Cliente

Boston Consulting Group (BCG) es una multinacional de consultoría de gestión, líder en estrategia de negocios. Colaboramos con clientes de todos los sectores y áreas geográficas para identificar las oportunidades de mayor valor, abordar los retos más relevantes y transformar los negocios. Nuestro enfoque a la medida de cada cliente combina el conocimiento profundo de la dinámica empresarial y de los mercados con una estrecha colaboración con todos los niveles de la organización. Esto garantiza a nuestros clientes la consecución de ventajas competitivas sostenibles, la construcción de organizaciones más capaces y la obtención de resultados duraderos. Fundada en 1963, BCG es una sociedad limitada con más de 90 oficinas en 50 países.

[bcg.spain@bcg.com](mailto:bcg.spain@bcg.com) [www.bcg.es](http://www.bcg.es)

La Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) está formada por algunas de las más destacadas marcas españolas e internacionales y expertos de referencia en el área de Experiencia de Cliente. Nacida en marzo de 2014, se trata de la primera organización empresarial y profesional que promueve las mejores prácticas y la búsqueda de la excelencia en Experiencia de Cliente en España e Iberoamérica. Su misión es desarrollar el concepto de Experiencia de Cliente en toda la sociedad para que nuestras empresas sean reconocidas por proporcionar una experiencia única, diferencial y rentable, que genere fuertes vínculos con sus clientes y sea la base del crecimiento sostenible de sus resultados.

[info@asociaciondec.org](mailto:info@asociaciondec.org) [www.asociaciondec.org](http://www.asociaciondec.org)

## PRÓLOGO DEL PRESIDENTE DE DEC LA VELOCIDAD IMPORTA

El mundo empresarial tiende a dividirse en dos tipos de compañías, unas que mantendrán su relación directa con los clientes y otras que quedarán relegadas a ser meras factorías proveedoras de las anteriores. En las primeras ediciones de este informe (2014 y 2016) poníamos de manifiesto la relevancia estratégica de la Experiencia de Cliente, así como su evolución y fortalecimiento a lo largo de los años. En 2018, observamos cómo el ritmo frenético de la demanda de los clientes sólo es seguido por unas pocas empresas, aquéllas que realmente ponen al cliente en el centro de sus decisiones y acometen una transformación auténtica, ágil, constante, y sobre todo coherente, a lo largo de los años.

Esta nueva edición confirma el esfuerzo interno que vienen realizando las empresas en España en sus modelos de Experiencia de Cliente. Observamos un incremento de cinco puntos, algo más moderado que en otras ediciones, en el Índice de Desarrollo de la Experiencia de Cliente (IDEC). Sin embargo, una parte sustancial de esta mejora se debe al gran impulso de las empresas líderes en Experiencia de Cliente, que vuelven a distanciarse, generando un importante *gap* con el resto del mercado.

Desde el punto de vista del cliente, parece que los esfuerzos de muchas compañías no son suficientes; observamos un importante retroceso en la valoración de la experiencia percibida que pierde 10 puntos porcentuales, frente a la tendencia ascendente de los últimos años. La razón principal es el cambio que se ha producido en el entorno de consumo. Las expectativas de los clientes son mucho más elevadas debido a las experiencias diferenciales de algunas marcas (elevando la barra para el resto de empresas e industrias) y nuevas ofertas disponibles con un abanico más amplio de opciones, un mejor diseño, más y mejores canales, y un servicio personalizado en cada interacción.

Un año más, quiero agradecer a Boston Consulting Group su compromiso con el desarrollo de la Experiencia de Cliente, y a las muchas empresas que han participado en este informe para hacer de él una referencia internacional. Es también para nosotros un orgullo constatar que las principales empresas españolas siguen utilizando el *framework* de DEC, La Onda del Cliente, para abordar con garantías su estrategia de cliente.


La difusión en los últimos años de informes, metodologías y reconocimientos en esta materia, han facilitado en gran medida la incorporación de la Experiencia de Cliente en la agenda de los CEO. Hoy en día, cualquier empresa de nuestro país tiene en su mano las palancas y las herramientas necesarias; sólo hace falta lo más importante, la firme voluntad para transformarse y evolucionar a la velocidad que demanda el mercado.

Un abrazo,



Jorge Martínez-Arroyo  
Presidente de DEC (Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente)





## Reinventarse: el gran reto de la Experiencia de Cliente

En este informe analizamos cómo están abordando las empresas la Experiencia de Cliente en tiempos de grandes expectativas y cómo percibe el cliente los esfuerzos que éstas emprenden. Para ello, hemos replicado el estudio que llevamos a cabo en 2014 y 2016 para entender la evolución que se ha producido en los últimos cuatro años. Con este fin, hemos realizado más de 20.000 entrevistas a consumidores para recabar su percepción sobre la experiencia que les proporcionan unas 200 marcas en 20 sectores diferentes. A su vez, hemos preguntado a unas 60 compañías sobre el desarrollo de sus modelos de gestión interna de la Experiencia de Cliente. De esta forma, recogemos tanto la visión de los clientes como la de las compañías, para conseguir una perspectiva integral del estado de la Experiencia de Cliente en nuestras empresas.

Para analizar el grado de desarrollo de los modelos internos de gestión, hemos utilizado La Onda del Cliente, herramienta diseñada por los expertos de DEC como hoja de ruta para los profesionales de la Experiencia de Cliente. La Onda del Cliente gira en torno a cinco íes que, en su conjunto, conforman el modelo interno de la Experiencia: Identidad única, Impulso organizativo, Implicación de las personas, Interacciones e Interpretación y acción. La madurez del modelo interno en torno a La Onda del Cliente se cuantifica utilizando el Índice de Desarrollo en Experiencia de Cliente (IDEC).

En el análisis de la Experiencia desde el punto de vista de los consumidores hemos utilizado el *Brand Advocacy Index* (BAI) desarrollado por BCG, que mide con precisión la calidad de la experiencia proporcionada en función de las recomendaciones y críticas reales de clientes, antiguos clientes y no clientes en torno a las marcas, y su impacto en el crecimiento. Durante los últimos años, hemos aplicado el BAI en estudios en 35 países, con respuestas referentes a más de 1.000 marcas de 35 sectores diferentes incluyendo B2C y B2B.

## ÍNDICE

# 01

**Experiencia de Cliente: cada año recibe más atención**

**pág. 08**

# 02

**Un mundo a dos velocidades**

**pág. 14**

# 03

**El desencanto del consumidor: del entusiasmo a la indiferencia**

**pág. 18**

# 04

**Crece la importancia de atributos no relacionados con el precio**

**pág. 28**

# 05

**La digitalización mueve el BAI**

**pág. 34**

# 06

**Invertir en Experiencia de Cliente: una apuesta ganadora**

**pág. 38**

# 07

**Conclusiones del estudio**

**pág. 42**

# 08

**Anexo: Metodología**

**pág. 44**



# 01. EXPERIENCIA DE CLIENTE: CADA AÑO RECIBE MÁS ATENCIÓN

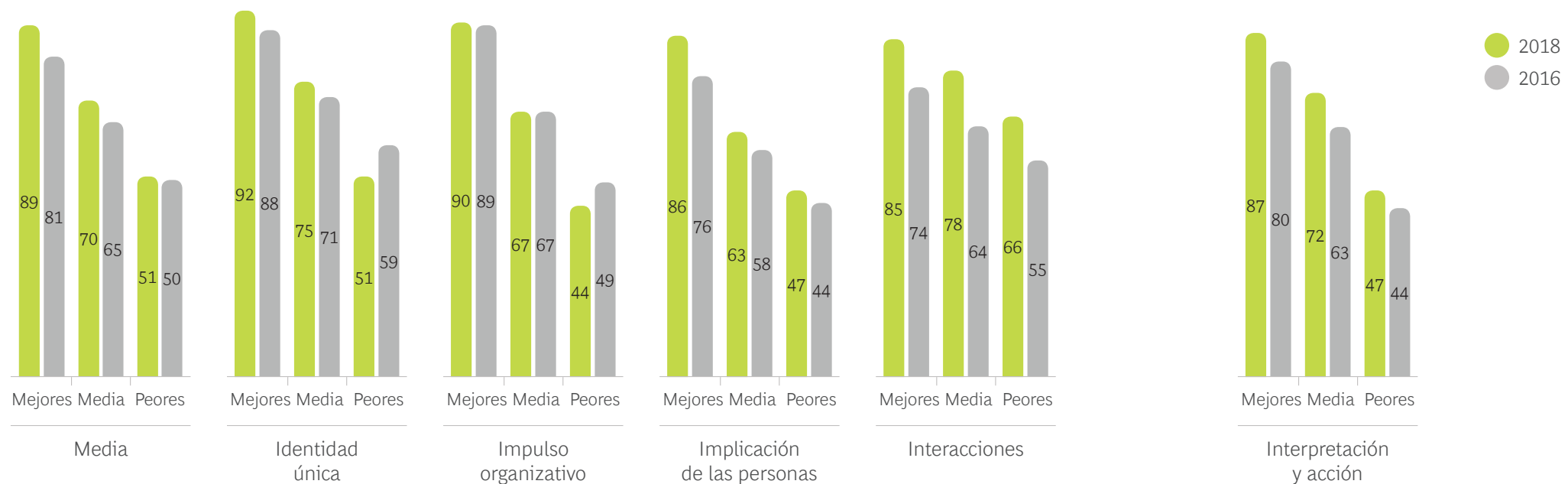
El Índice de Desarrollo de Experiencia de Cliente (IDEC) es un parámetro que mide el desempeño de una empresa, atendiendo a las cinco dimensiones concretas de la Onda del Cliente: Identidad única, Impulso organizativo, Implicación de las personas, Interacciones, e Interpretación y acción.

En el informe de 2016 observábamos que todas las empresas –las mejor valoradas y, sobre todo, aquéllas con una peor valoración por parte de los clientes– apostaban por mejorar la Experiencia de Cliente, con lo que se difuminaba considerablemente la diferencia entre ellas.

En 2018, sin embargo, esto ha cambiado ligeramente: el IDEC ha aumentado de manera significativa de media en las empresas mejor valoradas (ocho puntos porcentuales), mientras que las peor valoradas apenas han mejorado un punto porcentual o incluso se han quedado estancadas (figura 1).

Los esfuerzos que han hecho las empresas por mantener una excelente Experiencia de Cliente quedan patentes en el gráfico, donde se aprecia que la mayoría ha alcanzado la madurez en este ámbito. Sin embargo, las diferentes dimensiones de la Onda del Cliente han evolucionado de manera dispar, y los resultados de unas y otras varían dependiendo de la dimensión.

**FIGURA 1 | LAS EMPRESAS MEJOR VALORADAS HAN AUMENTADO SIGNIFICATIVAMENTE SU IDEC**





De los datos de este año podemos extraer dos conclusiones interesantes. Por un lado, hay dos dimensiones en las cuales las empresas líderes han alcanzado ya un nivel de madurez adecuado: Impulso organizativo e Identidad única. En ambas,

las compañías mejor percibidas crecieron considerablemente entre 2014 y 2016 y, este año, al haber alcanzado ya un nivel de desarrollo muy alto, se mantienen casi planas.



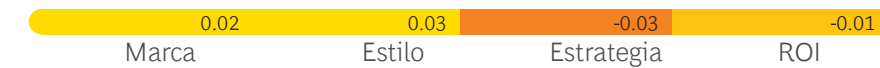
**Identidad única:** las empresas tendrán que delinear nuevas directrices para mejorar su relación con los clientes y desarrollar métricas concretas para cuantificar indicadores como la tasa de abandono, la fidelidad de los clientes y los ingresos por consumidor. Esto les permitirá, conseguir beneficios sostenibles. En cada interacción deberán plasmar la visión, los valores y los atributos de la marca, así como diferenciar su propuesta de valor con un estilo único.



**Impulso organizativo:** si bien estas empresas no han dejado de destinar recursos a la mejora de la Experiencia de Cliente, todavía deben ir más allá en la involucración de las esferas más altas y los expertos en Experiencia de Cliente, para que siga siendo uno de los objetivos primordiales de la compañía. Para ello, deberán encontrar nuevas formas de trabajar, más ágiles y dinámicas que permitan satisfacer las exigencias de los clientes, definir mejor los foros de decisión, y actuar como embajadores del enfoque en el cliente.

## AUTOEVALUACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SUBDIMENSIÓN VS. 2016

**IDENTIDAD ÚNICA** (valoración media por puntos percentiles)



**IMPULSO ORGANIZATIVO** (valoración media por puntos percentiles)



En ambas dimensiones se ha ampliado la brecha entre las empresas mejor valoradas y las más rezagadas. Estas últimas habían avanzado poniéndose casi a la par de las primeras durante los últimos años, pero se han vuelto a quedar atrás. Como indica la figura 1 (página 6), en 2018 las mejores y las peores están separadas por 41 puntos en Identidad única (frente a los 29 puntos de 2016), y por 46 en Impulso organizativo (frente a los 40 de 2016). Observamos también que las mejores empresas han mejorado apenas cuatro puntos desde 2016, en identidad, y un punto en impulso organizativo, y las peores empresas han retrocedido ocho y cinco puntos, respectivamente.

Por otro lado, hay tres dimensiones que habrían experimentado un desarrollo menor en el periodo anterior –Implicación de las personas, Interacciones, e Interpretación y acción– y, por tanto, tenían un mayor recorrido de mejora, a las que las empresas han prestado una gran atención en los últimos dos años, obteniendo unos resultados muy positivos. Para lograrlo, han puesto en marcha una serie de iniciativas en cada una de ellas:



**Implicación de las personas:** las compañías han alineado la experiencia del empleado con la del cliente, han involucrado a los empleados en el diseño de la experiencia y han formado a la organización en lo relacionado con la Experiencia de Cliente. Además, han extendido a sus proveedores el compromiso con el cliente final.



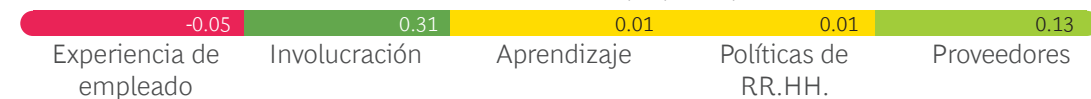
**Interacciones:** las mejores empresas en esta dimensión han conseguido proporcionar una visión única de su marca a los clientes, han garantizado la coherencia de la experiencia en los diferentes canales y han simplificado los estándares de interacción para enfocarse en la experiencia. No obstante, todavía hay potencial para explotar mejor la segmentación de los clientes y sus *customer journeys*.



**Interpretación y acción:** las organizaciones que mejor lo han hecho han realizado un seguimiento de las iniciativas que han llevado a cabo para poder actuar en consecuencia, han escuchado y analizado el *feedback* de los clientes en los momentos de la verdad, y han observado al consumidor para entender mejor su comportamiento y poder innovar.

## AUTOEVALUACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SUBDIMENSIÓN VS. 2016

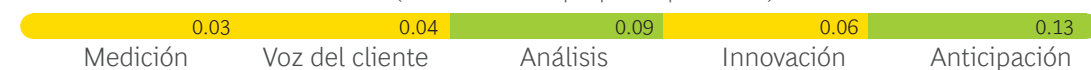
### IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS (valoración media por puntos percentiles)



### INTERACCIONES (valoración media por puntos percentiles)



### INTERPRETACIÓN Y ACCIÓN (valoración media por puntos percentiles)

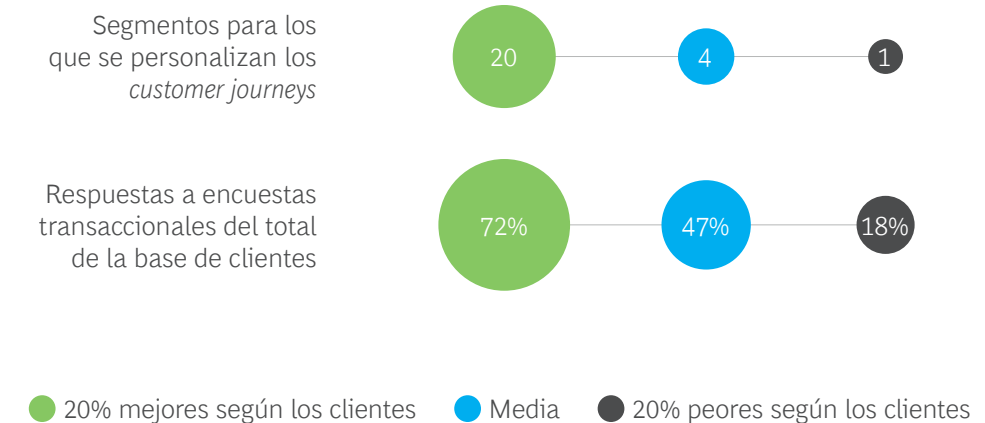


Se observan dos diferencias principales en las mejores prácticas según los clientes respecto a las empresas más rezagadas (figura 2):

1. Mayor nivel de personalización de los *customer journeys*, donde las mejores los personalizan en el 20 por ciento de los segmentos, frente al uno por ciento de las peores.
2. Mayor nivel de escucha del cliente, donde las mejores prácticas consiguen que un 72 por ciento de su base de clientes conteste a encuestas transaccionales respecto al 18 por ciento de las más rezagadas.

La aplicación de la nueva regulación GDPR ha mermado las respuestas de las encuestas globales debido a que muchos clientes no han renovado su consentimiento.

**FIGURA 2 | MAYOR PERSONALIZACIÓN Y ESCUCHA ENTRE LAS MEJORES PRÁCTICAS**



## 02. UN MUNDO A DOS VELOCIDADES

Si bien esperábamos una mejora de la Experiencia de Cliente que continuara la tendencia de los años anteriores, en este periodo se ha producido un ligero retroceso en todos los sectores y se ha alcanzado un nivel más en línea con el de 2014.

Esto se debe a que el mundo de la Experiencia de Cliente avanza a dos velocidades: la velocidad a la que evolucionan las empresas y la velocidad a la que lo hacen los clientes. Como hemos visto en la sección anterior, las empresas llevan años esforzándose por mejorar la Experiencia de Cliente, logrando un alto grado de madurez. No obstante, pese a sus victorias en esta carrera de fondo, no consiguen alcanzar a un cliente que les lleva la delantera con una amplia ventaja.

La Experiencia de Cliente es la diferencia entre la percepción del servicio prestado por las empresas y las expectativas iniciales del cliente. Las empresas en los últimos años han mejorado su desempeño, la calidad de sus acciones, el grado de preparación previa y el talento de sus empleados.

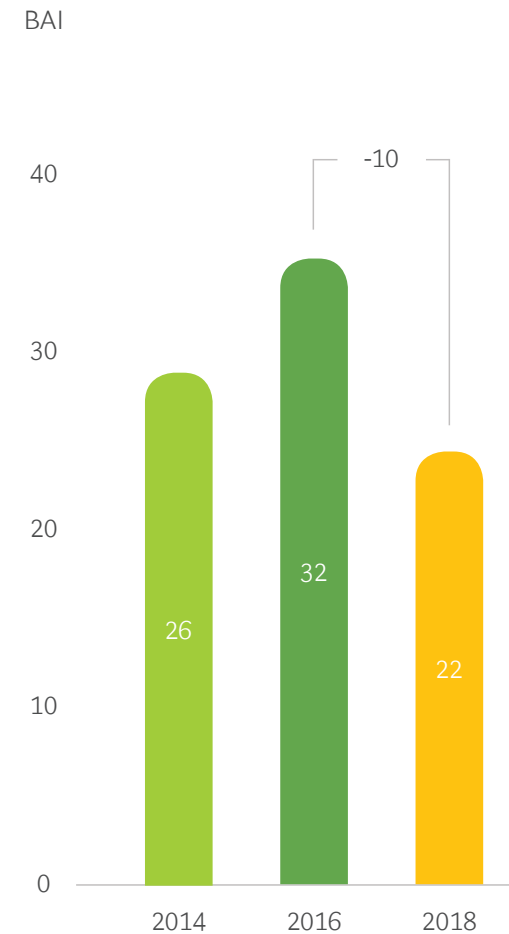
El motivo por el que el servicio prestado por las empresas no cumple totalmente con las expectativas del cliente reside

precisamente en el protagonista de la experiencia. Corren tiempos en los que el cliente tiene más información que nunca, lo que le da más poder. El consumidor de la era digital es más exigente y tiene expectativas mucho más elevadas. De hecho, son los clientes entre 18 y 24 años los que más penalizan a las marcas, mientras que los mayores de 65 años pueden recomendar hasta cinco puntos porcentuales más que los *millenials*.

¿A qué se debe esta gran diferencia? En la actualidad, el cliente tiene a su alcance un oferta de productos más amplia, desintegra con su compra la cadena de valor, y va en busca de la omnicanalidad, la digitalización, la elusión de puntos de fricción y la personalización a lo largo de todo el *customer journey* de principio a fin, gracias al aprovechamiento del *Big Data* y *Advanced Analytics*.

Todo ello ha provocado una caída en el BAI general. Como se puede apreciar en la figura 3, el BAI global se ha reducido en 10 puntos con respecto al de 2016, y está casi en línea con el recogido en 2014.

**FIGURA 3 | RETROCESO EN LOS RESULTADOS DEL BAI**

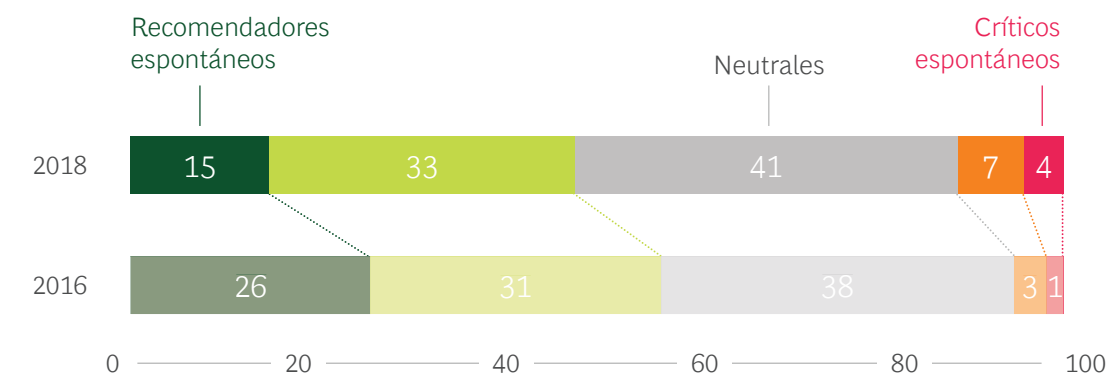




Este cambio proviene de una menor recomendación de las marcas por parte de los consumidores en general, como queda reflejado en la figura 4: el segmento de clientes que ha cambiado más en este sentido es el de aquellos que recomiendan espontáneamente las marcas, que ha pasado de un 26 por ciento en 2016 a apenas un 15 por ciento en 2018. Los dos segmentos centrales, es decir, aquellos que recomiendan cuando se les pregunta,

y los neutros han cambiado poco, pasando de un 31 a un 33 por ciento y de un 38 a un 41 por ciento, respectivamente. Por último, los clientes que critican a las marcas, ya sea cuando se les pregunta o espontáneamente, también se han reducido bastante en términos relativos, ya que se han incrementado de un tres a un siete por ciento y de un uno a un cuatro por ciento, respectivamente.

#### FIGURA 4 | REDUCCIÓN GENERAL DEL NIVEL DE RECOMENDACIÓN DE LOS CLIENTES



Esto es especialmente significativo dado que, según nuestra metodología, las personas que hablan sobre las marcas de forma espontánea tienden a dar más veces su opinión y a ser más influyentes que aquellos que recomiendan sólo cuando se les pregunta. Por este motivo, para construir el índice BAI duplicamos el peso de las recomendaciones y las críticas espontáneas respecto a aquéllas que no lo son.



### 03. EL DESENCANTO DEL CONSUMIDOR: DEL ENTUSIASMO A LA INDIFERENCIA

El descenso apreciado en el nivel de recomendación es el efecto conjunto de tres tipos de cambios que se han producido en determinadas marcas y en todos los sectores. Por un lado, la afiliación a algunas marcas se reduce en un 39 por ciento. En otras, el entusiasmo al hablar de ellas se ha transformado en indiferencia (en un 46 por ciento de los casos) y, por

último, se ha invertido en un 14 por ciento de los casos la percepción de otras marcas que antes estaban muy bien consideradas y ahora experimentan una mala percepción por parte de los consumidores. La tendencia predominante es el paso del entusiasmo a la indiferencia por parte de los consumidores.

1

**39%**  
La afiliación  
se reduce

2

**46%**  
El entusiasmo  
se convierte en  
**indiferencia**

3

**14%**  
La afiliación  
se convierte  
en **odio**



A long-exposure photograph of a city street at night, showing vibrant light trails from cars and streetlights in shades of blue, red, orange, and yellow. The background is dark, with a utility pole and some blurred buildings visible.

**BCG**

Para poder ver el informe completo sobre *“Reinventarse: el gran reto de la Experiencia de Cliente”* es necesario estar asociado.  
Hazte socio DEC en [asociaciondec.org/nosotros/hazte-socio](http://asociaciondec.org/nosotros/hazte-socio)